



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

AFRÂNIO VIEIRA RIBEIRO

**MODELO DE GESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO:
Estudo de caso de corretoras de seguro no Estado do Acre**

Brasília – DF

2012

AFRÂNIO VIEIRA RIBEIRO

**MODELO DE GESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO:
Estudo de caso de corretoras de seguro no Estado do Acre**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Bel. Késia Rozzett

Brasília – DF

2012

Ribeiro, Afrânio Vieira.

Modelo de gestão no processo sucessório: Estudo de caso de corretoras de seguro no Estado do Acre / Afrânio Vieira Ribeiro. – Brasília, 2012.

37 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Bel. Késia Rozzett, Departamento de Administração.

1. Empresa familiar. 2. Sucessão. 3. Cultura Organizacional. I. Título.

AFRÂNIO VIEIRA RIBEIRO

MODELO DE GESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO
Estudo de caso de corretoras de seguro no Estado do Acre

A Comissão Examinadora, abaixo identificada,
aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do
aluno Afrânio Vieira Ribeiro.

Bel. Késia Rozzett,
Professor-Orientador

Professor Vanauey Vieira,
Professor-Examinador

Brasília, 24 de agosto de 2012

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar como as empresas familiares do ramo de corretagem se preparam para o processo sucessório, investigando ainda a percepção do fundador/gerente sobre a sucessão, os elementos da cultura nacional mais influentes na cultura do fundador/gerente que influenciam o processo sucessório e, ainda, a gestão de pessoas, sobretudo se essa vem se profissionalizando nas empresas pesquisadas, já que elemento primordial para uma sucessão ser bem realizada. Para alcançar esses objetivos optou-se por uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, baseada em questionário elaborado com questões abertas e fechadas, respondido pelos gerentes/fundadores de duas empresas do ramo de corretagem em atividade em Rio Branco/Acre e ainda numa posterior entrevista de confirmação das informações prestadas por meio dos questionários. Além disso, a pesquisa ancorou-se nas idéias de Fleury (1996) e Schein (2001) sobre cultura organizacional, bem como nas idéias de Oliveira (1999), Elias (2004), Antonialli (2003) e outros autores sobre as empresas familiares. A partir dos dados coletados, observou-se que as empresas estão em estágios diferentes de profissionalização, uma mais avançada e outra em estágio muito incipiente. Ademais, observou-se que os gerentes/fundadores possuem em comum a despreocupação com o preparo para a sucessão e apresentam como elementos da cultura nacional mais privilegiados o personalismo e o autoritarismo. Dessa forma, concluiu-se que as empresas pesquisadas, mediante as características identificadas, podem passar por muitas dificuldades de manterem suas atividades na eventualidade de um processo sucessório, uma vez que não estão preparadas adequadamente para esse processo. Por fim, recomendou-se algumas alternativas capazes de minimizar as dificuldades que se apresentam no processo de sucessão, enfatizando que a preocupação com a sucessão empresarial é um dever de todas as empresas diante a sociedade, pois toda empresa desenvolve uma atividade social fundamental para a comunidade onde atua. Logo, uma organização não existe tão-só para satisfazer as necessidades de seu fundador/gerente, mas para satisfazer as necessidades de fornecimento de bens, serviços e, principalmente, emprego e renda da coletividade.

Palavras - chave: Empresa familiar. Sucessão. Cultura organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Categorias utilizadas para classificar artefatos	14
Quadro 2- Conceitos de empresa familiar	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Contextualização.....	07
1.2 Formulação do Problema.....	08
1.3 Objetivo Geral.....	09
1.4 Objetivos Específicos.....	09
1.5 Justificativa.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Cultura e Cultura Organizacional.....	11
2.1.1 Cultura Organizacional.....	11
2.2 Empresa familiar.....	16
2.2.1 Sucessão na empresa familiar.....	18
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	21
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	21
3.2 Caracterização da organização, setor ou área.....	21
3.3 Participantes do estudo.....	22
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	22
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
4.1 Empresa X.....	24
4.2 Empresa Y.....	26
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
APÊNDICES.....	34

1 INTRODUÇÃO

Um dos muitos estereótipos sobre as empresas familiares é a falta de profissionalismo, tendo em vista a existência de conflitos familiares, além da grande influência exercida pelo(s) fundador(es) que interfere(m) diretamente nas decisões organizacionais, aspectos cruciais para o sucesso competitivo das empresas na atualidade.

Há muitas empresas familiares de grande sucesso, mas sem dúvida as dificuldades de uma empresa familiar são muito específicas, entre as quais, pode-se citar o processo sucessório apontado pela doutrina como o mais doloroso dos processos (VÁSQUEZ, DÍAZ E CASILLAS, 2007), pelo fato de que envolve diversos fatores como mudança de gestores, na cultura, etc. que geralmente provoca um conflito entre a inovação e as idéias do fundador do negócio.

1.1 Contextualização

Com efeito, o acirramento da competição entre as corretoras de seguro, assim como ocorre em qualquer ramo de atividade, exige que as empresas encontrem modelos estratégicos e práticas gerenciais que tornem seu negócio cada vez mais sustentável em longo prazo. Mas, as idéias daquele que fundou o negócio, na cultura destas organizações podem dificultar o desenvolvimento da gestão organizacional, impondo barreiras que podem entrar em conflito com os novos valores incorporados pelos sucessores, que tendem à profissionalização (ROCHA, 2002).

É nesse contexto que as empresas de corretagem de seguros no Acre encontram-se. Ora, nesse tipo de organização, assim como em todas ou quase todas as organizações, os sistemas de gestão da performance se baseiam, primordialmente, em indicadores financeiros e contábeis, já que os paradigmas existentes concentram-se em valores econômicos, ou seja, associados a aspectos tangíveis, como máquinas, equipamentos e números.

Mas, nas empresas familiares, a existência de integrantes da família com suas crenças, valores, hábitos, etc, ao longo do tempo, permeia as relações empresariais, diferenciando-a das demais empresas. Na empresa familiar se estabelece um ciclo em que conflitos referentes à disputa de poder, busca de inovações e sucessão, possivelmente, determinam as relações familiares e, como num ciclo, voltam a determinar as relações organizacionais.

Dessa forma, o maior desafio de uma organização familiar está na forma de conciliar a cultura organizacional formulada e implantada pelo fundador no comportamento dos servidores, incluindo aí, o quadro de gerentes capazes e responsáveis pela implementação de técnicas de gestão que visam atender às necessidades emergentes da transição oriunda do processo sucessório.

Nesse aspecto, o processo mais doloroso numa empresa familiar, como já dito, é o processo de sucessão, tendo em vista as grandes mudanças que, ocasionalmente, acontecem às quais muitas empresas não resistem, devido ao choque entre as idéias do fundador e essas mudanças capitaneadas no processo sucessório. Há de se observar que ao lado de valores econômicos, ambientais e sociais, os valores culturais que vigoram no atual mercado sofreram notáveis transformações, que desembocaram em novas formas e estratégias organizacionais.

1.2 Formulação do problema

Pergunta-se, então, como as empresas se preparam para o processo sucessório, procurando conciliar novas formas de organizar a empresa e novas estratégias com os valores culturais do fundador, mantendo a identidade da empresa e ao mesmo tempo a atualizando para se manter competitiva no mercado?

Assim, este estudo, fundamentalmente, objetiva responder a essa pergunta, além de procurar apontar as melhores formas capazes de transferir o poder decisório que está nas mãos, ou "na cabeça" de uma única pessoa, para outros colaboradores e/ou herdeiros, especialmente quanto à modernização de processos, a fim de se permitir o crescimento da organização, a geração de lucros e a satisfação do cliente.

1.3 Objetivo Geral

Analisar como as empresas familiares X e Y se preparam para o processo sucessório.

1.4 Objetivos Específicos

- A) Estudar a percepção do fundador/gerente sobre o processo de sucessão;
- B) Apontar os elementos da cultura nacional mais influentes na cultura do fundador e, conseqüentemente, na cultura organizacional das empresas;
- C) Analisar a gestão de pessoas das empresas, em especial, se esta havendo um processo de profissionalização da gestão, preparando a organização para o processo sucessório;

1.5 Justificativa

A realização do trabalho justificou-se por ampliar o conhecimento sobre as empresas familiares brasileiras, tendo em vista a importância que esse tipo de empresa detém no cenário nacional, uma vez que elas correspondem a cerca de 90% (BARNUEVO, 2005) das empresas nacionais.

Ademais, essa realidade da premissa das empresas familiares se mantém de maneira muito forte no mercado. A importância das empresas familiares é muito grande, de tal forma que boa parte dos postos de trabalho no Brasil são oferecidas por elas. Sob outro ponto de vista, a pesquisa proporcionou também um maior aprofundamento na relação Administração/Psicologia, envolvendo as questões pertinentes ao tríduo cultura/família/empresa, cujos estudos ainda são escassos no Brasil se comparados aos americanos.

Quanto à academia, o estudo revela-se importante na medida em que proporcionará ao meio acadêmico conhecimentos para o conhecimento das organizações familiares quanto ao processo sucessório e sua cultura organizacional, bem como colaborará com o meio empresarial, uma vez que contribuirá para o desenvolvimento das empresas pesquisadas.

Por último, justifica-se a escolha do tema no fato do autor trabalhar diariamente numa empresa familiar e estar lidando diariamente com os conflitos resultantes do choque entre cultura familiar e cultura empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura e cultura organizacional

2.1.1 Cultura Organizacional

Antes de conceituar o termo *cultura organizacional*, faz-se necessário esclarecer a idéia do que vem a ser “cultura” já que a cultura organizacional é uma subárea da cultura geral.

O termo cultura engloba uma gama de significados distintos que, ao longo dos tempos, foram sendo alterados. Inicialmente, cultura referia-se apenas ao ato de cultivar relacionado diretamente com a agricultura. O moderno conceito de cultura, na verdade surge no século XIX, na Antropologia, sendo que coube a Tylor oferecer o primeiro conceito moderno de cultura.

Tylor conceituou cultura como um conjunto que inclui conhecimento, crença, arte, normas e costumes, além de outros hábitos que são adquiridos pelo homem enquanto pertencente a uma sociedade, associando cultura e civilização:

Cultura ou civilização, tomada em seu sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todas as demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (TYLOR, *apud* THOMPSON, 2002, p. 110).

Ainda na perspectiva antropológica, Geertz (1989) conceitua cultura como linguagem já que para ele “o homem é um animal amarrado em teias de significado que ele mesmo teceu” (GEERTZ, 1973, p.5). Dessa forma, para esse autor o comportamento é uma forma simbólica enquanto a cultura é o comportamento público, logo, também simbólico.

Nessa perspectiva, o universo simbólico em que os indivíduos são inseridos já está formado antes dos seus nascimentos e são constantemente reformulados,

atualizando-se, mas mantendo sempre o passado vivo por meio de valores, crenças, comportamentos, etc.

Johann (2004), na área de Psicologia Social não se distancia da noção de continuação, pois para ele “a cultura é entendida como um produto da interação continuada entre as pessoas” (JOHANN, 2004, p.26), que a partir da interação vão produzindo significados que compõem a cultura.

Fleury (1996) destaca que a análise da cultura é feita pelo interacionismo simbólico no qual toda atividade está sujeita ao hábito, tornando-se um padrão.

Então, concluindo, o conceito mais completo de cultura parece ser o de Thompson, em que

cultura é o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais e por meio dos quais essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas (THOMPSON, 2002, p.181)

Na década de 1980, houve a ênfase de transposição dos estudos sobre a cultura para as organizações. Morgan (1996), por exemplo, defendeu que as organizações poderiam ser entendidas como fenômenos culturais, compreendendo as organizações a partir de metáforas que as consideram como organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas e como instrumentos de dominação. Logo, o que ocorre nas sociedades, em que pessoas diferentes compartilham coisas em comum, também pode ocorrer nas organizações, sendo esse fenômeno chamado de cultura organizacional.

Nesse aspecto, a cultura organizacional é uma realidade construída com padrões criados e mantidos pela organização.

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missão, descrição de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isso porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos com base em representações, enfatiza que são os artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade dentro de uma organização (MORGAN, 1996, p. 136).

Com efeito, a partir dessa concepção desenvolveu-se o entendimento de que muitas ações organizacionais são reflexos inconscientes de crenças e símbolos. O grande desafio, segundo Morgan (1996) é compreender como o sistema é criado e mantido ao longo do tempo, bem como suas metamorfoses.

Freitas (1996) identifica elementos constantes na cultura organizacional que apontam para a maneira como o sistema é criado e mantido. Para o autor, a cultura possui elementos como valores, ritos, rituais, cerimônias, mitos, heróis, estórias, dentre outros.

Morgan (1996, p. 133) diz: “comporte-se na casa de seu vizinho como se morasse lá”, para reafirmar a necessidade das pessoas se adequarem à cultura do local em que estejam situados, isto é, as pessoas devem obedecer a certas regras e condutas, mesmo que elas não estejam escritas. Aliás, Katz e Kahn (*apud* TAMAYO, 1996) apontam que os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores.

Para esses autores os papéis têm importância crucial, pois distinguem funções e cargos exercidos por uma pessoa. Por sua vez, as normas orientam as práticas diárias, enquanto os valores fazem as pessoas permanecerem no sistema e executarem determinadas funções.

Há ainda vários outros conceitos de cultura organizacional, tais como de Gonçalves (2002, p. 45) que considera que “a cultura vai além das regras e papéis desempenhados de forma mecânica e rotineira (...), sendo procedimentos, comportamentos, formas de agir, pensar e relacionar”. No entanto, adequa-se melhor aos objetivos deste trabalho o conceito de cultura organizacional dado por Schein (2001), para o qual:

cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2001, p.49).

Nesse sentido, a cultura organizacional é o elemento chave de identidade da organização e é internalizada por todos os indivíduos que atuam na organização, sendo que é a partir de elementos da cultura organizacional é que estratégias, objetivos e diretrizes serão determinadas e praticadas.

Para o autor, a cultura organizacional possui três níveis, a saber:

a) Nível 1: artefatos visíveis – refere-se ao que se vê, se ouve e se sente dentro da empresa. Exemplos: a arquitetura da empresa, a decoração, o modo de vestir de seus empregados, os horários, a frequência e a duração das reuniões, o nível de formalidade no relacionamento com autoridade, a forma de se tomarem

decisões, a comunicação interna, os eventos sociais, os jargões, os uniformes, os símbolos de identidade, os ritos, as formas de resolução de conflitos, o equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Para identificar artefatos nesse nível, Schein (2001) utiliza as seguintes categorias:

Códigos no modo de vestir
Nível de formalidade nos relacionamentos com autoridades
Horários de trabalho
Reuniões (com frequência, se são direcionadas, duração)
Como são tomadas decisões
Comunicações: como vocês sabem das coisas
Eventos sociais
Jargões, uniformes, símbolos de identidade
Ritos e rituais
Desacordos e conflitos: como se lida com eles
Equilíbrio entre trabalho e família

Quadro 1: Categorias usadas para indicar artefatos
(SCHEIN, 2001, p. 79)

b) Nível 2: refere-se aos valores casados ou compartilhados, que concretizam-se nos objetivos, filosofias e estratégias da organização. Schein (2001) propõe, então, a seguinte pergunta: por que as pessoas fazem o que fazem?

c) Nível 3: refere-se a algumas táticas compartilhadas que aparecem no estudo da história da empresa. Nesse nível encontram-se os valores, crenças e certezas dos fundadores da empresa. Esse nível, portanto, é muito difícil de ser atingido, necessitando de instrumentos como entrevistas e observação sistemática da empresa (SCHEIN, 2001).

Para Schein (2001), o terceiro nível é o mais importante, principalmente, pelo fato de que as idéias do fundador definem os comportamentos, a noção de certo e errado e influenciam diretamente o desenvolvimento e a evolução da empresa e geralmente não são questionadas funcionando como verdadeiros mitos organizacionais.

Porém, a empresa pode ir evoluindo, incorporando adaptações que implementam seu desenvolvimento, ou seja, vai incorporando valores seletivamente. Para Schein (2001) pode haver uma evolução geral e uma evolução específica (por área ou mesmo setor/divisão), que pode criar subculturas que influenciam na cultura geral organizacional (SCHEIN, 2001, p. 51).

Mas de que forma desvendar como se dá a evolução e a manutenção de uma determinada cultura organizacional? A socialização organizacional é considerada por vários estudiosos e por Fleury (1996) o momento crucial para a continuidade do universo simbólico da cultura de uma empresa, sendo a resposta para essa pergunta.

Nesse aspecto, de acordo com Van Maanen (1996), a socialização de novos membros pode ser dividida em duas situações: a primeira refere-se à etapa que antecede a contratação, em que o candidato já possui uma imagem da organização e, ao mesmo tempo, nutre expectativas referentes a ela, procurando adaptar-se antes mesmo de começar a trabalhar na empresa. Enquanto a segunda refere-se à etapa após a contratação, em que o candidato não conhece a organização, não nutrindo expectativas quanto a ela.

Ambas as situações de socialização são bastante comuns, sendo preferível sempre o conhecimento prévio do candidato sobre a organização, o que pode ser conseguido por meio de palestras, *workshops*, treinamentos de recrutamento, etc.

Fleury (1996) elenca elementos que podem avaliar a cultura de uma organização como o histórico das organizações (como elas se formaram), o processo de socialização dos membros (como as pessoas são incorporadas, treinamentos, etc), a política de recursos humanos (como se desenvolve a política de recursos humanos), o processo de comunicação (meios formais e escritos que auxiliam na transmissão da cultura) e o processo do trabalho (aspectos formadores da identidade organizacional), explicando a forma como se dá a inserção e continuidade da cultura organizacional.

Portanto, de modo geral, a cultura organizacional é um contexto que se reformula e no qual as pessoas se inserem podendo ser reformulada constantemente e tornando-se arena de conflitos de idéias e de poder.

2.2 Empresa familiar

O conceito de empresa familiar é problemático, pois todas as empresas, sob certa ótica, são familiares, já que todas as pessoas sempre fazem parte de uma família. Assim se pronuncia Vidigal (1996) sobre o assunto:

(...) a não ser as criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto foram familiares na origem. (VIDIGAL, 1996, p.20)

No entanto, a doutrina já delineou conceitos que são capazes de distinguir empresa familiar de uma empresa comum. Por exemplo, para Lodi (1998), empresa familiar é entendida como:

aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou por que o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou por que os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder (LODI, 1998, p.6).

Com efeito, afora o conceito que oferece Lodi (1998) há uma série de outros conceitos que Silva, Fisher e Davel (1999), sintetizaram da seguinte forma:

Autor (es)	Definição	Crítérios
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família: ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Definição familiar. Tradições e valores familiares.
Chandler <i>apud</i> Church (1996)	A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade familiar. Controle familiar
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se	Tradições e valores Familiares

	identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	
Gersick <i>et. al.</i> (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade familiar.
Tagiuri & Davis (1996)	São organizações nas quais dois ou mais membros da família estendida influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa familiar. Propriedade familiar.
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator dentre outros para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar.	Tradição e valores familiares. Influência da família na estratégia da empresa. Empresa de mais de duas gerações. Controle da sucessão.
Barry (1975), <i>apud</i> Déry <i>et. al.</i> (1993)	A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da “ <i>single family</i> ”.	Controle da família.

Barnes & Hershon, <i>apud</i> Déry (1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle familiar.
Dyer (1983), <i>apud</i> Déry <i>et. all.</i> (1993)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação a propriedade e/ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou com famílias.	Gerenciamento influenciado pela família. Propriedade familiar.

Quadro 2: Conceitos de empresa familiar

Fonte: (SILVA, FISCHER, DAVEL, 1999, p. 4)

Com base em todos esses conceitos, verifica-se que em todos eles o controle, o gerenciamento e os vínculos e influências de uma determinada família são elementos que determinam se uma empresa é familiar ou não.

2.2.1 Sucessão na empresa familiar

Oliveira (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar ocorre que os herdeiros assumem o negócio, enquanto na sucessão profissional são incluídos profissionais qualificados fora da família para ocupar postos chave da empresa, a fim de suprimir a influência dos laços familiares.

Entretanto, a sucessão familiar não significa total desprofissionalização, pois na sucessão familiar se os herdeiros do fundador estão qualificados, não se pode dizer que não há profissionalização. É por isso que Lemos (2003) afirma que caso a profissionalização se dê por meio de familiares, os familiares devem estar qualificados para tal.

Tanto a sucessão familiar quanto a profissional têm pontos fortes e fracos. Na sucessão deve-se levar em consideração diversos fatores, tais como:

- a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das intenções pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, como genros e noras;

- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- avaliação dos herdeiros, enquanto envolvimento com o negócio da família. (OLIVEIRA, 1999, p. 25)

Como ponto fraco da sucessão profissional pode-se vislumbrar o fato dos profissionais incorporados à empresa não conhecerem a cultura da empresa e, em muitos casos, apesar de qualificados, não terem o desempenho desejado justamente por não terem participado da formação do negócio, isto é, não conhecerem os nuances do mercado, da área em que atua a organização. Assim, esses profissionais podem não se encaixarem na organização e protagonizarem um conflito com a cultura organizacional, podendo levar também a empresa a situações críticas.

De outra parte, como ponto forte na sucessão profissional há a descentralização das decisões, possibilitando maior flexibilidade na gestão da empresa.

Por outro lado, a sucessão familiar pode manter a cultura, mas algumas idéias do fundador podem não se coadunarem mais com a realidade do mercado, além de que os herdeiros podem não estar preparados para gerir o negócio. Ademais, a sucessão familiar, em geral, se dá sem nenhum preparo prévio, ocorrendo apenas quando o fundador está à beira da morte.

Elias (2004) identifica as seguintes decisões para minimizar atritos na continuidade da empresa:

- fazer com que toda a família conheça o funcionamento da empresa;
- preparação dos filhos pelos pais para que eles participem dos negócios da família;
- ter controles econômicos;
- realizar reuniões periódicas formais com membros da família que participam do negócio;
- ter transparência quanto às principais decisões tanto para os familiares atuantes na empresa quanto aos não atuantes.

Por sua vez, Antonialli (2003) arrola outros pontos para minimizar os problemas de sucessão:

- Preparo do sucedido
- planejamento formal da sucessão, com formulação de plano com metas e

objetivos organizacionais;

- definição de critérios de escolha do perfil do sucessor;
- desenvolvimento de alternativas de negócio fora da empresa para desenvolver os herdeiros;
- desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.”

Preparo do sucessor

- período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer áreas da própria empresa;
- começar por baixo, aprendendo na área operacional;
- ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização;
- treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

Preparo da família:

- reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão;
- comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares;
- desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores;
- estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.

Preparo da empresa:

- profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração;
- preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;
- administrar as resistências;
- escolher fase estável da empresa para a sucessão;
- conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa.

(ANTONIALLI, 2003, p.11)

De toda sorte, o processo sucessório inicia um novo ciclo na empresa sendo ponto crucial para o futuro sucesso da organização, pois nele se determina quem deterá o poder na empresa, como ressalta Antonialli (2003).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de campo qualitativa, uma vez que se estabelece como uma relação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, parte da premissa que existe uma relação entre a objetividade e a subjetividade que não permite a quantificação de determinados fenômenos. A pesquisa também se baseia numa bibliografia capaz de abarcar a complexidade da realidade investigada. Além disso, o trabalho se ancorou nas idéias de Fleury (1996) e Schein (2001) sobre cultura organizacional, bem como nas idéias de Oliveira (1999), Elias (2004), Antonialli (2003) e outros autores sobre as empresas familiares.

Já em relação aos objetivos, pode-se dizer que é exploratória e descritiva, tendo em vista que procurou, ao mesmo tempo, proporcionar novas idéias sobre o fenômeno e descrever como o fenômeno, no caso o processo sucessório, ocorre.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

As empresas pesquisadas são duas corretoras de seguros de todos os ramos, que atuam em Rio Branco/Acre. As duas localizam-se no Bairro Bosque.

A Corretora X foi fundada em 1982 e tem oito funcionários, com faturamento médio mensal de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

A corretora Y foi fundada em 1998 e tem oito funcionários, com faturamento médio mensal de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). Atendem principalmente às classes média e alta, além de pessoas jurídicas.

As corretoras X e Y têm o foco na produção de seguro automóveis mas, também, atendem os outros ramos quando demandadas. Não fazem propaganda e não oferecem benefícios. São apenas representantes das seguradoras.

3.3 Participantes do estudo

A pesquisa abrange apenas os fundadores/gerentes de duas empresas do ramo de corretagem de seguros no Estado do Acre, sendo que um dos gerentes/fundadores já foi submetido ao processo sucessório, enquanto o outro ainda não passou pelo processo.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário com questões fechadas e abertas, impresso e respondido individualmente pelo proprietário/gerente/fundador da empresa e uma posterior entrevista de confirmação com uso de gravador.

Os questionários foram formulados com base nas orientações da tutoria da Universidade de Brasília e são voltados a extrair informações capazes de retratar as realidades das empresas pesquisadas. O questionário foi estruturado em tópicos referentes à cultura, questões jurídicas, capital social, contabilidade, orçamento, análise financeira e percepção de mercado.

Dentro de cada tópico ainda houve perguntas direcionadas ao gerenciamento de recursos humanos, gestão financeira e contábil, trajetória da empresa e preparação para a sucessão.

Houve necessidade de confirmação dos dados fornecidos pelos participantes devido ao fato de que algumas respostas às questões não foram respondidas satisfatoriamente, sendo necessário complementá-las.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Primeiramente, foram escolhidos dois gerentes/fundadores de corretoras distintas, privilegiando-se duas corretoras que já passaram ou estão passando por

um processo sucessório. Realizada esta etapa, elaborou-se um questionário orientado pelo tutor da disciplina. Esse questionário foi enviado aos gerentes/fundadores que os responderam. Posteriormente, houve uma entrevista de confirmação na data de 10 de março de 2012 para acrescentar dados que não foram devidamente respondidos pelos participantes. Essa entrevista teve a vantagem de poder ser mais flexível, corrigindo problemas de interpretação. Usou-se material impresso e os dados foram digitados.

Quanto à técnica de análise, privilegiou-se a análise de conteúdo, isto é, aquela com base na mensagem verbal e não-verbal (oral, escrita, gestual, silenciosa, documental, etc (FRANCO, 2003). Nesse tipo de análise é realizada uma categorização que permite uma interpretação das informações coletadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Empresa X

Os resultados preliminares da pesquisa apontam que o fundador/gerente da empresa X não se preocupa muito com o processo sucessório. Ora, o gerente da empresa X no item do questionário aplicado em que se questiona se a empresa se prepara para a sucessão, respondeu o seguinte:

Não sabemos ainda como vai ser. A gente vai trabalhando até onde der para trabalhar. Se os filhos não quiserem a gente vende a carteira. Tem muitas corretoras nas cidades que gostariam de comprar uma corretora funcionando. (GERENTE DA EMPRESA X)

Ora, o processo sucessório é momento crucial para a continuidade da empresa e deve ser preparado, preferencialmente, com o fundador ainda vivo e não às pressas, após a sua morte.

Com efeito, isso se reflete diretamente na forma de gestão das empresas seja nos aspectos de recursos humanos, financeiros, mercadológicos e logísticos uma vez que a profissionalização envolve esses aspectos e como afirma Rocha (2002) a profissionalização é um estágio natural e faz parte do ciclo evolutivo da vida de uma empresa no processo sucessório. Portanto, a despreocupação com a profissionalização reflete-se na ausência de dados gerenciais.

Por exemplo, quanto ao item agenda financeira, a empresa X apresenta inexistência de relatórios gerenciais, de controle de custos e receitas, etc, o que indica uma baixa profissionalização. Eis os dados:

Pergunta: Quais indicadores são elaborados?

Resposta: Somente o caixa...
(GERENTE DA EMPRESA X)

Pergunta: De quanto em quanto tempo são medidos?

Resposta: Todo dia...
(GERENTE DA EMPRESA X)

Pergunta: O que se pretende analisar com estes indicadores?

Resposta: Se tem dinheiro...
(GERENTE DA EMPRESA X)

Pergunta: Existem metas a serem atingidas?

Resposta: Quanto mais melhor... (GERENTE DA EMPRESA X)

Ora, consoante os estudos de Elias (2004) o controle econômico-financeiro é extremamente importante numa empresa e têm reflexos positivos ou negativos no processo sucessório. Dessa forma, a ausência desse controle poderá ter efeitos nefastos para o processo sucessório e até mesmo para a manutenção da empresa no mercado, tendo em vista que a ausência de controles que retratem a real situação da empresa pode levar a decisões desastrosas.

Também se observou um alto índice de centralização das decisões na empresa X, conforme se depreende da leitura das respostas do questionário, *verbis*:

Pergunta: Quais pessoas/departamentos estiveram envolvidos no controle?

Resposta: Só eu e minha mulher é que controlamos os funcionários. Não tem funcionário que controla nada não...só tem uma que abre as portas de manhã.
(GERENTE DA EMPRESA X)

Esse alto índice de centralização demonstra que a cultura do fundador/gerente, é personalista e autoritária, oriunda da cultura nacional, já que há uma interligação entre cultura nacional e cultura organizacional (FREITAS, 1997).

Ora, Freyre (1999) e Da Matta (1983) consideram que a cultura brasileira possui dois traços particulares, ou seja, o autoritarismo e o personalismo, advindos da estrutura escravagista, patriarcal e monocultura implantada no Brasil desde os tempos da colonização. Borges Freitas (1997) identifica cinco traços da cultura nacional nas empresas familiares: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro, sendo que o personalismo e a malandragem são os traços mais comuns nas empresas nacionais.

O personalismo, segundo Freitas (1997) se baseia nas relações pessoais, na afetividade, que deixa o formalismo de lado, privilegiando o paternalismo, enquanto

a malandragem reflete-se no chamado “jeitinho brasileiro”, ou seja, em tentar resolver os problemas burlando normas.

O paternalismo tem como característica o autoritarismo, tendo em vista que o ambiente familiar é o menos democrático possível (FOUCAULT, 2004). Logo, se o personalismo que tem como característica o paternalismo e cria um ambiente mais familiar na empresa, acaba por levar ao autoritarismo e à centralização.

A cultura organizacional da empresa X possui como uma de suas características o personalismo e, até certo ponto, o autoritarismo, características, que provocarão no processo sucessório conflitos inevitáveis que poderão levar a empresa a uma crise que poderá desembocar na sua falência. Portanto, a empresa familiar X, enquadra-se no quadro das muitas empresas que estão despreparadas para o processo sucessório.

4.2 Empresa Y

Por sua vez, a corretora Y demonstrou maior índice de profissionalização, até mesmo pela data de criação ser 1982, há 16 (dezesesseis) anos antes da empresa X. A empresa Y já passou por um processo de sucessão, pois seu diretor presidente é o terceiro da família a gerir o negócio após a morte de seu pai e a de seu irmão mais velho:

Pergunta: O fundador ainda faz parte da Corretora nos dias atuais?

Resposta: Não, meu pai faleceu e meu irmão assumiu muito novo, mas com muita coragem.
(GERENTE, EMPRESA Y)

Apesar de no item do questionário que se refere quanto à preparação dos herdeiros também o atual gerente não ter demonstrado preocupação, a empresa vem passando por um processo de profissionalização demonstrado, principalmente, pela adoção de um sistema de gestão de pessoas:

Pergunta: Explane sobre o que você pensa sobre a gestão financeira da Corretora. Estamos no início de um processo de implementação de processos de gestão de pessoas.

Resposta: Agora a corretora tem muitos funcionários e já temos um gerente administrador. Vamos profissionalizar a gestão financeira também.
(GERENTE, EMPRESA Y)

Ademais, a empresa Y possui relatórios gerenciais capazes de indicar a real situação da empresa:

Pergunta: Como são gerados os relatórios contábeis?

Resposta: É feito o balancete mensal pelo escritório de contabilidade que é fora do nosso escritório. Os relatórios de fluxo de caixa para estabelecer as metas e outras estratégias, estamos aprendendo agora com a consultoria do SEBRAE. (GERENTE, EMPRESA Y)

Pergunta: De quanto em quanto tempo são elaborados estes relatórios?

Resposta: O balancete era trimestral, agora vai ser bi. Os de fluxos são atualizados todos os dias.
(GERENTE, EMPRESA Y)

Pergunta: Qual a disponibilidade de uso dos relatórios?

Resposta: Imediatos. É só pedir. Quer ver?
(GERENTE, EMPRESA Y)

Quanto à cultura organizacional, também a empresa apresenta um alto índice de centralização. Porém, devido à estruturação da empresa em setores como recursos humanos, apresenta melhor divisão de atribuições e responsabilidades, o que facilitará a administração da empresa caso ela se expanda mais.

Contudo, grosso modo, os dados não destoam da conclusão de Petry (2005) de que, em geral, as empresas mais “antigas” não têm uma maior profissionalização como era de se esperar pelo seu tempo de existência. Isso ocorre devido às decisões serem centralizadas num único gestor. Mas mesmo assim, percebe-se um movimento de profissionalização dentro da empresa Y.

Portanto, conforme os dados apresentados se pode concluir que as empresas investigadas estão em momentos diferentes de evolução. A empresa Y está num processo mais aprofundado de profissionalização, enquanto a X ainda não estabeleceu como meta a profissionalização da gestão.

Ademais, a profissionalização envolve um maior compartilhamento de poder, o que a doutrina chama de *empowerment*, ou seja, o fortalecimento do poder decisório nas mãos dos indivíduos da organização (ARAÚJO, 2001).

Inclusive, o *empowerment* refere-se a uma visão de futuro e promove uma maior produtividade na empresa e está relacionado diretamente com o aumento da eficiência (DUBRIN, 1998). Dessa forma, o centralismo e o autoritarismo verificados na cultura organizacional das empresas pesquisadas não colaborarão para a continuidade de suas atividades, especialmente, no processo sucessório. Pelo contrário, podem representar um obstáculo.

Como fator em comum entre as duas empresas: a despreocupação com o processo sucessório e, conseqüentemente, com a qualificação dos herdeiros para o negócio. Isso pode ter sérias conseqüências no futuro de ambas as empresas, como bem demonstrou Antonialli (2003) e como aponta Ventura (1993, *apud* FLORIANI; RODRIGUES, 2000) que concluiu que os processos de sucessão mal (ou não) planejados e malsucedidos são as principais causas da vida curta de empresas familiares e essas duas empresas pesquisadas representam como no Brasil as organizações familiares vêm atuando e se organizando para enfrentar o processo sucessório.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

À guisa de conclusões observa-se que o processo sucessório é um dos pontos mais delicados numa empresa familiar, tendo em vista os conflitos inerentes a esse tipo de empresa, especialmente quanto aos valores do fundador, as disputas internas de poder, etc.

No caso dos fundadores das empresas pesquisadas, esses não estão preocupados com o processo sucessório, tendo em vista que os seus herdeiros são muito jovens. Contudo, para facilitar a sucessão, a adoção de alguns elementos pode minimizar os problemas dos conflitos culturais por ocasião da sucessão.

Entre esses pontos, a elaboração de um código de ética para as empresas pode minimizar o conflito entre as idéias do fundador e as dos sucessores. Por outro lado, o problema dos filhos do fundador/gerente serem muito jovens pode ser amenizado com a constante profissionalização da gestão. Ora, assim, mesmo que os herdeiros não se preparem para herdar o negócio ou mesmo não quiserem geri-lo, a empresa não correrá o risco de fechar.

Outro ponto é a elaboração de um plano de sucessão contingencial, que facilitará a transição em momentos críticos, como a morte do fundador/gerente (FLORIANI; RODRIGUES, 2000). Ademais, a empresa deve manter pelo menos um profissional colaborador para auxiliar o sucessor quando assumir o negócio.

Há que se lembrar sempre que toda empresa possui uma estrutura peculiar, ainda mais quando se trata de empresa familiar. Logo, as formas de gestão da sucessão variam bastante de empresa para empresa (PETRY, 2005), mas há elementos que devem estar presentes para uma sucessão bem realizada.

Consigne-se que, embora este trabalho tenha se limitado a investigar duas empresas familiares em atividade localizadas em Rio Branco/Acre e ter tido ainda uma limitação de tempo para sua realização, os dados não destoaram, de modo geral, das pesquisas realizadas sobre as empresas familiares com atuação no Brasil.

Dessa forma, apesar das limitações da pesquisa, suas contribuições aos estudos residem não só na confirmação de dados apresentados por outras pesquisas, mas também no conhecimento da realidade sobre as empresas familiares no Estado do Acre, especialmente sobre a forma de gestão da sucessão, propondo formas de melhoramento tanto da gestão da empresa de uma forma geral, quanto da gestão do processo sucessório.

Por meio dos dados coletados, verificou-se que as empresas familiares X e Y ainda caminham para a profissionalização e se encontram em estágios diferentes nesse quesito. Ademais, a gestão ainda é muito centralizada, personalista e autoritária, havendo uma completa ausência de preocupação com a sucessão empresarial.

Com efeito, algumas questões ficaram em aberto para futuros trabalhos, como a percepção dos funcionários quanto ao processo sucessório, qual a visão que os funcionários têm do gerente/fundador, etc. Essas questões, aliás, envolvem também a continuidade/manutenção da cultura organizacional no processo sucessório e congregam elementos da própria gestão da sucessão empresarial.

A conclusão, por ora, é que a sucessão empresarial é muito importante na vida das empresas e ainda esta sendo pouco valorizada pelos fundadores/gerentes das organizações. Ora, toda organização tem uma função social, oportunizando emprego e renda para as pessoas, logo, sua existência é uma questão que preocupa o Estado Nacional. Dessa forma, o fundador e os herdeiros não podem pensar apenas em si mesmos, mas em toda a sociedade que, numa relação simbiótica, tanto auxilia a empresa quanto recebe benefícios da sua existência. Portanto, a preocupação com a sucessão é um dever de todas as empresas perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. Disponível em <<http://www.ufop.br>> Acesso em 20 mar. 2012.

ARAUJO, Luiz C.D.G. **Tecnologia em gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNUEVO, S. **Empresa familiar é a base da economia**. 2005. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br>> Acesso em 10 abr.. 2012.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J.-L. BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do cinema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Graal, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, Rosa M. 2.ed. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, MARIA L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & Senzala**. 35. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

FLORIANI, Odoni P.; RODRIGUES, Leonel. **Sucessão empresarial: Processo sucessório em empresas familiares**. 2000. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/leonel/10.pdf>. Acesso em 07/06/2012.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das culturas**. São Paulo: LTC, 1989.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEMONS, Mônica Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, nº 05, abr. 2003, pág. 40-42. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business> Acesso em 15 jul. 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Editora Atlas, 1999

PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005. 252 f. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do rio dos Sinos. Orientador; Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento.

ROCHA, C.H.M. da. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar no setor têxtil. IN: **Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração**, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002 (CD-ROOM).

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2001.

SILVA, J. C. de S.; FISHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da Organização Odebrecht. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CDROOM.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGESANDRADE, Jairo Eduardo & CODO, Wanderley. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

THOMPSON, John. **Ideologia e cultura moderna**. São Paulo: Vozes, 2002

VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C.; CASILLAS, J. C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thompson, 2007.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

APÊNDICES

ANEXO ÚNICO – QUESTIONÁRIO

- Tópico 1. Cultura

- 1 Quem fundou a Corretora?
- 2 Como se deu a fundação (firma individual ou coletiva)?
- 3 O fundador ainda faz parte da Corretora nos dias atuais?
- 4 O fundador é sócio de empresas de outros ramos? Quais?
- 5 Quais funções o fundador desempenha na empresa?
- 6 Em caso de 1ª geração, quem está sendo preparado para gerir a Corretora no futuro?
- 7 O cônjuge trabalha na empresa?
- 8 O fundador e sua família encaminha a educação dos filhos para a sucessão?
- 9 O fundador sabe quem e quantos concorrentes existem em sua área de atuação?

- Tópico 2. Questões jurídico

- 1 Existe cláusula de sucessão no contrato e/ou nas alterações contratuais?
- 2 Como é a redação da cláusula?
- 3 Em caso de 2ª ou 3ª geração, como aconteceu a sucessão?
- 4 Data da última alteração (...) junta Comercial () Cartório
- 5 Qual a modalidade da empresa?
- 6 Qual o prazo de duração?

- Tópico 3. Capital Social

- 1 Quanto de capital atual () até 20.000,00 (...) entre 20.000,01 e 50.000,00 (...) mais de 50.000,00

- 2 O fundador mantém qual percentual do capital da Empresa:

Questionário sobre gestão da área financeira

- Tópico 1. Cultura

- 1 Explane sobre o que você pensa sobre a gestão financeira da Corretora.
- 2 Como são divulgados os dados financeiros?
- 3 Quais pessoas têm conhecimento da situação financeiro-econômica da organização?
- 4 Para quem são disponibilizados os relatórios financeiros?
- 5 Comente como é a cultura de gastos na empresa.
- 6 Comente sobre o relacionamento entre o financeiro e demais áreas:

- Tópico 2. Contabilidade

- 1 Como são gerados os relatórios contábeis?
- 2 De quanto em quanto tempo são elaborados estes relatórios?
- 3 Qual a disponibilidade de uso dos relatórios?

- Tópico 3. Orçamento

- 1 Explane como o orçamento foi realizado.
- 2 Quando foi realizado o primeiro orçamento na empresa?
- 3 Como e se foi feita análise histórica ?
- 4 Como foram estimados os gastos ?
- 5 Como foram estimadas as receitas?
- 6 O orçamento englobou todas as atividades da empresa?

- 7 Foram desenvolvidos fluxo de caixa e DRE projetada
- 8 Quais os departamentos envolvidos no processo?
- 9 Quais ferramentas foram utilizadas no processo?
- 10 Como o orçamento foi controlado
- 11 Existem revisões orçamentárias?
- 12 O orçamento levou em consideração o planejamento estratégico?

- Tópico 4. Controle

- 1 O que você considera ser controle financeiro?
- 2 Explane como foi desenvolvido o controle orçamentário ao longo do ano?
- 3 Foram emitidos relatórios comparando o planejado x realizado?
- 4 Quais pessoas/departamentos estiveram envolvidos no controle?
- 5 Existiam responsáveis pelo orçamento?
- 6 Foram gerados índices/indicadores de desempenho?
- 7 Como estes indicadores foram calculados e quais medidas foram tomadas para corrigir as ineficiências/problemas?
- 8 Quais ferramentas são utilizadas para o controle financeiro

- Tópico 5. Análise Financeira

- 1 Quais indicadores são elaborados?
- 2 De quanto em quanto tempo são medidos? O que se pretende analisar com estes indicadores?
- 3 Existem metas a serem atingidas

- Tópico 6. Percepção

- 1 Cite pontos fracos e fortes da Corretora, em sua opinião.

2 Cite se a Corretora está preparada para as sucessões.

.